

Grünemayer, Irene

**Geschäftsprozessoptimierung  
am Beispiel der Verbuchung von  
Werbekosten**

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Neuburg an der Donau, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Stelling

Abgabedatum: 18.09.2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1. EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 Geschäftsprozess.....	3
2.1.1 Definition.....	3
2.1.2 Einteilung der Geschäftsprozesse .....	4
2.2 Geschäftsprozessmanagement.....	5
2.2.1 Definition.....	5
2.2.2 Aufgaben des Geschäftsprozessmanagement.....	6
2.2.3 Ziele des Geschäftsprozessmanagements .....	8
2.3 Geschäftsprozessoptimierung .....	9
2.3.1 Voraussetzungen für Geschäftsprozessoptimierungen .....	9
2.3.2 Aufgaben und Ziele der Geschäftsprozessoptimierung.....	10
2.3.3 Prozessverbesserung.....	11
2.3.4 Prozesserneuerung .....	12
2.3.5 Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung .....	13
2.3.5.1 Business Process Reengineering.....	14
2.3.5.2 KAIZEN.....	16
2.4 Nutzwertanalyse .....	17
2.4.1 Definition.....	17
2.4.2 Vorgehensweise .....	18
2.4.3 Vorteile .....	19
2.4.4 Nachteile.....	19
<b>3. UNTERNEHMENSVORSTELLUNG .....</b>	<b>20</b>
3.1 Das Unternehmen .....	20
3.1.1 Media-Saturn .....	20
3.1.2 redblue Marketing GmbH .....	21

3.1.2.1 Bereich Media Planung.....	22
3.1.2.2 Erfassungstool Ad´visor.....	22
3.1.2.3 Buchhaltung.....	23
<b>4. PROZESSMODELLIERUNG .....</b>	<b>25</b>
4.1 Aufnahme der Prozessabläufe .....	25
4.1.1 Bestellung einer Werbeleistung.....	25
4.1.2 Rechnungseingang und Rechnungsprüfung .....	26
4.1.3 Weiterbelastung und Verbuchung der Rechnung.....	26
4.2 Modellierung des Ist-Prozesses .....	27
4.3 Schwachstellenanalyse .....	29
<b>5. GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG.....</b>	<b>30</b>
5.1 Ziele der Geschäftsprozessoptimierung .....	30
5.2 Maßnahmen zur Optimierung.....	31
5.2.1 direkte Schnittstelle .....	31
5.2.2 semi-automatische Schnittstelle über Batch Input Methode.....	32
5.2.3 indirekte Schnittstelle.....	32
<b>6. NUTZWERTANALYSE .....</b>	<b>32</b>
6.1 Alternativen.....	32
6.2 Bewertungskriterien und Gewichtung.....	33
6.3 Nutzwertberechnung .....	35
6.3.1 Grafische Darstellung .....	36
6.3.2 Bewertungserläuterungen .....	37
6.3.2.1 Fehlerquote.....	37
6.3.2.2 Durchlaufzeit.....	38
6.3.2.3 Zeitaufwand für die Implementierung .....	39
6.3.2.4 Kosten für Weiterbildungen .....	40
6.3.2.5 Kosten für die technische Umsetzung .....	41
6.3.3 Ergebnis der Nutzwertanalyse.....	42
6.3.4 Fazit.....	44
<b>7. ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kern- und Unterstützungsprozesse .....	4
Abbildung 2: System und Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements ..	7
Abbildung 3: Screenshot des Erfassungstool Ad´visor.....	24
Abbildung 4: Prozessmodellierung .....	27
Abbildung 5: Ereignisse – grafische Darstellung .....	28
Abbildung 6: Funktion – grafische Darstellung .....	28
Abbildung 7: System – grafische Darstellung.....	28
Abbildung 8: Zuständigkeit – grafische Darstellung .....	28
Abbildung 9: unternehmerisches Spannungsdreieck .....	30
Abbildung 10: Grafische Darstellung der Nutzwertberechnung.....	36

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Merkmale der Prozessverbesserung .....	11
Tabelle 2: Merkmale von Prozesserneuerung .....	12
Tabelle 3: Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung .....	13
Tabelle 4: Merkmale des Business Process Reengineering .....	15
Tabelle 5: Merkmale der KAIZEN Methode .....	16
Tabelle 6: Ziele der Geschäftsprozessoptimierung .....	31
Tabelle 7: Bewertungskriterien, Bewertungsmaßstäbe und Gewichtung zur Nutzwertanalyse .....	33
Tabelle 8: Nutzwertberechnung .....	35
Tabelle 8: Beispielberechnung Nutzwert .....	43

## **Abkürzungsverzeichnis**

BPR	Business Process Reengineering
GP	Geschäftsprozess
TCT	Total Cycle Time

# 1. EINFÜHRUNG

## 1.1 Problemstellung

Die Anforderungen an das Finanz- und Rechnungswesen verändern sich ständig und entwickeln sich weiter. Immer höher wird der Druck, unterschiedlichste Daten möglichst schnell und dennoch qualitativ hochwertig intern bereitstellen und extern zu veröffentlichen. Die größte Herausforderung für das Finanz- und Rechnungswesen besteht darin, stetig wachsende Berichtserstattungsumfänge bei gleichem Ressourceneinsatz in immer kürzeren Zeiträumen zu bewältigen. Damit kurzfristig auf neue Herausforderungen reagiert werden kann, reichen isoliert betrachtete Lösungsansätze innerhalb des Finanz- und Rechnungswesen nicht mehr aus. Um die Qualität zu erhöhen und die Kosten zu reduzieren, ist der Blickwinkel auf die gesamte Prozesskette vom auslösenden Geschäftsvorfall bis zur Abbildung in der laufenden Buchhaltung zu erweitern.<sup>1</sup>

Das Geschäftsprozessmanagement ist ein geeignetes und bewährtes Konzept, um flexibel auf neue Anforderung zu reagieren und erforderliche Maßnahmen vorzunehmen.<sup>2</sup>

Über eine kontinuierliche Optimierung mit angemessenen Vorgaben an Prozessen und Systemen, sowie eine zielgerichtete Standardisierung in Teilbereichen, können diese Anforderungen erfüllt werden.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. *Panitz/Waschkowitz/Wormuth*, Smart Close Survey, 2008, S. 24 ff.

<sup>2</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2008, S. 60

<sup>3</sup> Vgl. *Panitz/Waschkowitz/Wormuth*, Smart Close Survey, 2008, S. 6

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die zentralen Themen dieser Arbeit sind die Geschäftsprozessoptimierung und das Geschäftsprozessmanagement.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden zunächst theoretische Grundlagen zum Geschäftsprozess, Geschäftsprozessmanagement bis hin zur Geschäftsprozessoptimierung mittels wissenschaftlicher Literatur vermittelt. Das Geschäftsprozessmanagement wird mit seinen Aufgaben und Zielen charakterisiert. Im Bereich der Geschäftsprozessoptimierung wird vorerst auf die Aufgaben und Ziele eingegangen. Anhand der zwei Methoden KAIZEN und Business Process Reengineering wird die Geschäftsprozessoptimierung verdeutlicht. Weiterhin werden die theoretischen Grundlagen einer Nutzwertanalyse mit einigen Vor- und Nachteilen erklärt.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wird das Unternehmen Media-Saturn Holding GmbH und die redblue Marketing GmbH vorgestellt. Die Geschäftsprozessoptimierung wird am Geschäftsprozess zur Verbuchung von Werbekosten der Media-Saturn durchgeführt. Im Anschluss an die Vorstellung wird der genannte Prozess aufgezeigt und durch eine Prozessmodellierung untermauert. Anhand einer Schwachstellenanalyse werden im Anschluss Maßnahmen zur Optimierung vorgestellt.

Abschließend werden die vorgestellten Maßnahmen durch eine Nutzwertanalyse bewertet. In letzten Teil dieser Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse schließlich zusammengefasst.



## **2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN**

### **2.1 Geschäftsprozess**

#### **2.1.1 Definition**

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen für den Begriff Geschäftsprozesse.

Nach Rump ist ein Geschäftsprozess ...

„... eine zeitlich und sachlogisch abhängige Menge von Unternehmensaktivitäten, die ein bestimmtes, unternehmensrelevantes Ziel verfolgen und zur Bearbeitung auf Unternehmensressourcen zurückzugreifen.“ [Rump 1999, S.19]

Für Keller und Teufel ...

„... beschreibt ein Geschäftsprozess alle Aktivitäten, mit deren Durchführung eine angestrebte Leistung bzw. Soll-Leistung durch Aufgabenträger erstellt wird, die an externe Kunden (Hauptprozesse) oder interne Kunden (Serviceprozesse) übergeben wird und für diesen Wert darstellt.“ [Keller und Teufel 1997, S.153]

Nach Hammer und Champy ...

„ ... definieren einen Unternehmensprozess als Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.“ [Hammer und Champy 1995 S.52]<sup>4</sup>

Die aufgeführten Definitionen geben die wesentlichen Aspekte des Begriffes Geschäftsprozess wieder. Im Verlauf dieser Arbeit wird folgende Definition eines betriebswirtschaftlich orientierten Geschäftsprozess zugrunde gelegt.

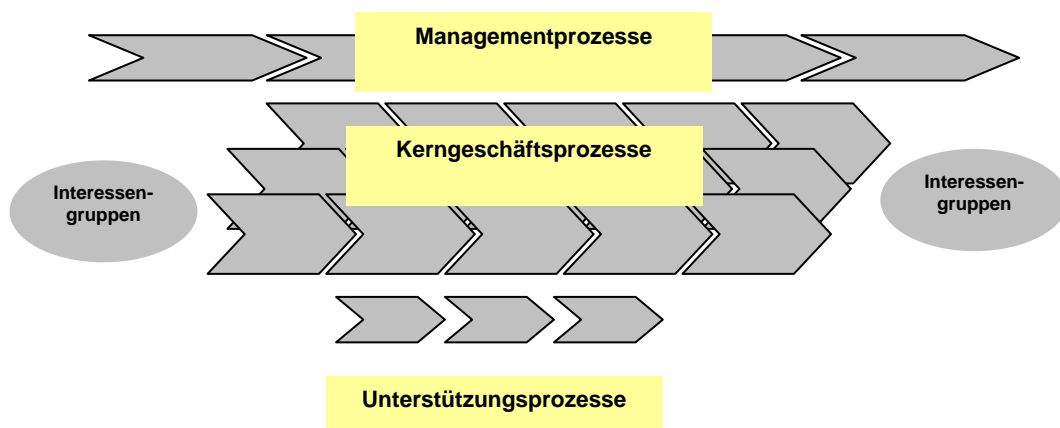
---

<sup>4</sup> J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 8-9

Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe sowie zur Verfolgung von unternehmensrelevanten Zielen notwendig sind.<sup>5</sup> Diese können von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Kommunikationstechnologien ausgeführt werden.<sup>6</sup> Ein Geschäftsprozess existiert nie isoliert. Er ist stets eingebettet in andere Prozesse und ist mit ihnen vernetzt. Das heißt, er besteht aus einer funktions- und organisationsübergreifenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen. Allerdings werden Anforderungen an Geschäftsprozesse nicht nur von Kunden gestellt, sondern auch von anderen Interessengruppen. Dazu zählen Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber oder Partnerunternehmen.<sup>7</sup>

### 2.1.2 Einteilung der Geschäftsprozesse

Ein Geschäftsprozess kann in eine der folgenden drei Kategorien eingeordnet werden. Dabei wird je nach Abhängigkeit von der Nähe zum Kerngeschäft eines Unternehmens zwischen Managementprozessen, Kerngeschäftsprozessen und Unterstützungsgeschäftsprozessen unterschieden.<sup>8</sup>



**Abbildung 1: Kern- und Unterstützungsprozesse**

Quelle: In Anlehnung an *Andreas Gadatsch* (2007), S. 49

<sup>5</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 9

<sup>6</sup> Vgl. *Andreas Gadatsch*, Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 2008, S. 46

<sup>7</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2008, S. 60

<sup>8</sup> Vgl. *Heinrich Seidlmeier*, Prozessmodellierung mit ARIS, 2006 S. 2 ff.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, verantworten die Managementprozesse das integrative Zusammenspiel der Geschäftsprozesse. Sie bilden die unternehmerische Klammer über leistungserstellende und unterstützende Prozesse.<sup>9</sup>

Die Kerngeschäftsprozesse sind zentrale Geschäftsprozesse mit hohem Wertschöpfungsanteil, welche konsequent auf die bedeutendsten strategischen Faktoren des Unternehmens ausgerichtet werden. In der Regel sind diese wettbewerbskritisch und bilden den Leistungserstellungsprozess.<sup>10</sup>

Unterstützungsprozesse sind dagegen Geschäftsprozesse mit keinem oder nur geringen Wertschöpfungsanteil und in der Regel nicht wettbewerbskritisch. Diese sind aber notwendig, um die Kernprozesse ausführen zu können.<sup>11</sup>

## **2.2 Geschäftsprozessmanagement**

Trotz vieler unterschiedlicher Konzepte zur Reorganisation haben sich in den letzten Jahren die Geschäftsprozesse als zentraler Betrachtungsgegenstand in der organisatorischen Umgestaltung bewährt. Während Geschäftsprozesse in der Fertigung seit langem methodisch beherrscht werden, blieben die Prozesse in Service- und Dienstleistungsunternehmen unberücksichtigt. Da aber alle Prozesse in einem Unternehmen als Geschäftsprozesse verstanden werden können, ist es eine unternehmerische Aufgabe, die Geschäftsprozesse zu gestalten, zu beschreiben und abzuwickeln.<sup>12</sup> Diese Aktivitäten kommen dem Geschäftsprozessmanagement zu.

### **2.2.1 Definition**

Das Geschäftsprozessmanagement ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden, aber auch anderer Interessengruppen wie Mitarbeiter, Lieferanten oder Partner ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Geschäftsprozesse zu

---

<sup>9</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 9

<sup>10</sup> Vgl. *Andreas Gadatsch*, Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 2008, S. 50

<sup>11</sup> Vgl. *Andreas Gadatsch*, Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 2008, S. 50

<sup>12</sup> Vgl. *Josef Hofer-Alfeis*, Geschäftsprozessmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen, 1999, S. 3

beschreiben, zu gestalten sowie abzuwickeln, ist Aufgabe des Managements. Die klassische Strukturierung von Unternehmen beruht auf den Konzepten der Aufbau- und Ablauforganisation. In diesen Ansätzen stehen meist einzelne Tätigkeiten und kurze Arbeitsabläufe im Vordergrund.

Im Geschäftsprozessmanagement hat sich die Perspektive geändert. Hier steht die ganzheitliche Betrachtung dieser Funktionen im Mittelpunkt.<sup>13</sup> Ferner werden deren zeitlich-logische, organisatorische und informationsflussbezogene Interdependenzen analysiert, in Form von Modellen beschrieben, realisiert und kontinuierliche bewertet und somit verbessert.<sup>14</sup>

Durch ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling wird eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Zielsetzung des Geschäftsprozessmanagements ist es, die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und damit den Wert des Unternehmens zu steigern.<sup>15</sup>

### **2.2.2 Aufgaben des Geschäftsprozessmanagement**

Allgemein dienen Managementsystem dazu, Anforderungen an ein Unternehmen zu ermitteln und strategische Unternehmensziele in operative Maßnahmen umzusetzen. Anforderungen werden von verschiedenen Seiten, so auch von Mitarbeitern, an ein Unternehmen gestellt.

Das Ermitteln von Anforderungen bedeutet:

- Ermitteln von Kundenanforderungen
- Ermitteln von Anforderungen aus Gesetzgebung, Normen oder internen Vorschriften
- Ermitteln von Anforderungen aus Vorgaben und Erwartungen der Interessengruppen<sup>16</sup>

Aufgabe des Geschäftsprozessmanagements ist es sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse sowohl die strategischen Ziele als auch die Ziele der

---

<sup>13</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 5

<sup>14</sup> Vgl. Josef Hofer-Alfeis, Geschäftsprozessmanagement, 1999, S. 3

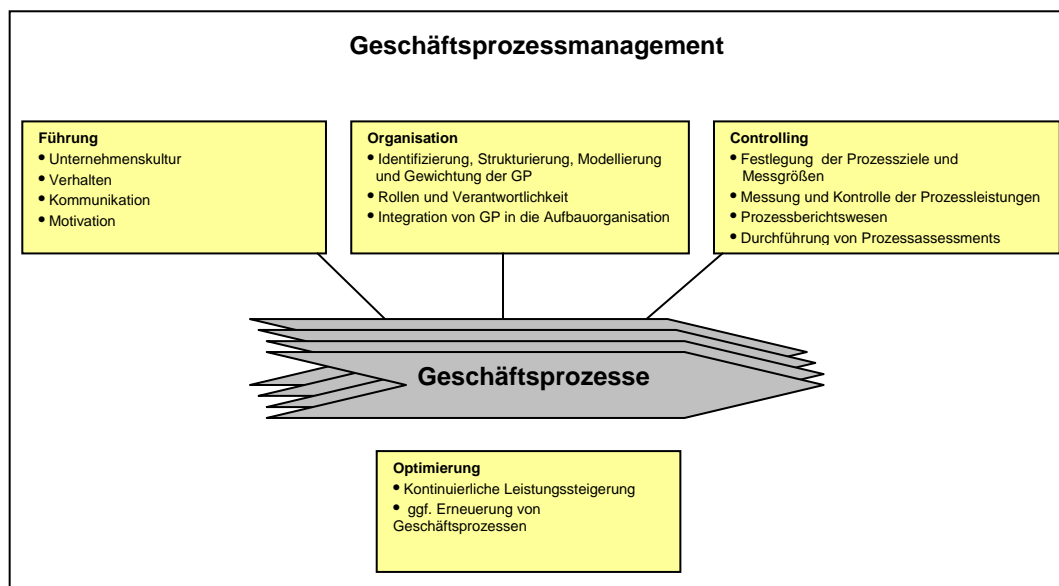
<sup>15</sup> Vgl. Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2008, S. 4-5

<sup>16</sup> Vgl. Ellringmann, Geschäftsprozesse ganzheitlich managen, 2000, S.9

Interessengruppen erfüllen. Dazu dienen Führung, Organisation und Controlling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse.<sup>17</sup>

Dabei spielt der Einsatz von Informationstechnologie eine wichtige Rolle. Die zielgerichtete Nutzung hat starken Einfluss auf die Effizienz der Geschäftsprozesse.<sup>18</sup>

Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements wird in Abbildung 2 dargestellt.



**Abbildung 2: System und Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements**

Quelle: In Anlehnung an Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozess-management in der Praxis, München 2005, S. 7

### 2.2.3 Ziele des Geschäftsprozessmanagements

<sup>17</sup> Vgl. Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 6

<sup>18</sup> Vgl. Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 6

Zum einen ist das Hauptziel des Geschäftsprozessmanagements, durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

Über die strategie- und kundenorientierte Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse werden alle Aktivitäten des Unternehmens auf die strategischen Ziele und die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet.

Eine laufende Messung und Verbesserung der Geschäftsprozesse bilden die Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Steigerung der Prozessleistungen. Die Leistungssteigerungen sind wiederum abhängig von der Kreativität, dem Engagement und dem Sachverstand der Mitarbeiter, deren Eigenständigkeit und Motivation das Geschäftsprozess-management fördert.<sup>19</sup>

Zum anderen dient das Geschäftsprozessmanagement der Steigerung des Geschäftswertes sowie der Sicherung der Zukunft durch:

- Beschleunigung der Produkt- und Prozessinnovation
- Flexible und rasche Reaktion auf Umfeldturbulenzen
- Höheres Engagement der Mitarbeiter für und in Veränderungen
- Erleichterung von Unternehmenskooperation<sup>20</sup>

Nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis wird das Geschäftsprozessmanagement als hauptverantwortliches System für die Gestaltung und Optimierung ganzheitlich definierter Geschäftsprozesse gesehen. Dadurch können erhebliche Potenziale zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen erreicht werden.<sup>21</sup>

## **2.3 Geschäftsprozessoptimierung**

---

<sup>19</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 8

<sup>20</sup> Vgl. *Josef Hofer-Alfeis*, Geschäftsprozessmanagement, 1999, S. 3-4

<sup>21</sup> Vgl. *Becker/Kugeler/Rosemann*, Prozessmanagement, 2008, S. 10

In diesem Kapitel wird ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsprozessmanagements, die Geschäftsprozessoptimierung näher gebracht. Neben Voraussetzungen, Aufgaben und Zielen der Geschäftsprozessoptimierung, werden Methoden zur Optimierung erläutert.

Dabei wird besonders auf die Methode KAIZEN zur Prozessverbesserung und die Methode Business Reengineering zur Prozesserneuerung eingegangen.

### **2.3.1 Voraussetzungen für Geschäftsprozessoptimierungen**

Zur Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung sind bestimmte Voraussetzungen in einem Unternehmen zu erfüllen.

Darunter zählen:

- Verantwortlichkeiten sind zugewiesen
- Prozessabläufe sind beschrieben und dargestellt
- Fach- und Führungskräfte sind ausgebildet
- Es existiert ein Prozessmanagement – Ziele, Methoden, Kennzahlen
- Alle nötigen Arbeitshilfen sind erstellt <sup>22</sup>

Das Ergebnis der Prozessoptimierung hängt von vielen Faktoren ab. Daher ist es wichtig, eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette vorzunehmen und damit die Markt- und Kundenorientierung zu betrachten. Ein unternehmerisches Denken auf allen Ebenen ist erforderlich. <sup>23</sup>

### **2.3.2 Aufgaben und Ziele der Geschäftsprozessoptimierung**

---

<sup>22</sup> Vgl. Ellringmann, Geschäftsprozesse ganzheitlich managen, 2000, S.195

<sup>23</sup> Vgl. Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 419 ff.

Die Geschäftsprozessoptimierung stellt den eigentlichen Zweck des Geschäftsprozessmanagements dar. Geschäftsprozesse optimieren heißt, Leistungen kontinuierlich zu verbessern und über Erneuerungen zu steigern.<sup>24</sup>

Ziel der Geschäftsprozessoptimierung ist die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch eine Ausrichtung aller wesentlichen Arbeitsabläufe an die Anforderungen der Interessengruppen. Dies bedeutet vor allem die strategischen und operativen Prozessziele zu erreichen.

Wesentliche Ziele der Geschäftsprozessoptimierung sind eine Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Reduzierung der Prozesskosten und die Verbesserung der Prozessqualität.<sup>25</sup>

Von der Optimierung der Geschäftsprozesse hängt maßgeblich der Erfolg eines Unternehmens ab. Durch strategisch ausgerichtete Prozessziele und die Mitwirkung aller Mitarbeiter an der Optimierung der Geschäftsprozesse, kann der Erfolg gegenüber Wettbewerbern permanent verteidigt werden.

Die Erreichung einer Geschäftsprozessoptimierung kann über eine Prozesserneuerung oder eine Prozessverbesserung erreicht werden.<sup>26</sup>

### **2.3.3 Prozessverbesserung**

---

<sup>24</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 418

<sup>25</sup> Vgl. *Andreas Gadatsch*, Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 2008, S. 21

<sup>26</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 419



Prozessverbesserungen lassen sich als kleine Veränderungen im laufenden Betrieb charakterisieren. Prozessverbesserungen orientieren sich an den bereits bestehenden Geschäftsprozessen, zeichnen sich unter anderem durch schrittweise Verbesserungen aus und bergen ein geringes Risiko in sich. Sie tragen zu einer fortschreitenden Verbesserung der Problemlösungskompetenz bei und stärken das organisationale Lernen.<sup>27</sup> In Tabelle 1 sind oben genannte und weitere wesentliche Merkmale der Prozessverbesserung nochmals zusammengefasst.

<b>Merkmal</b>	<b>Prozessverbesserung</b>
<b>Ausgangspunkt</b>	bestehende Prozess
<b>Ziel der Veränderung</b>	Effizienz
<b>Umfang der Veränderung</b>	schrittweise
<b>Häufigkeit der Veränderung</b>	kontinuierlich
<b>Durchführung der Veränderung</b>	als permanente Aufgabe
<b>Anstoß der Veränderung</b>	alle Mitarbeiter, von oben und unten
<b>Wirkung der Veränderung</b>	innerhalb des Prozesses
<b>Art der Veränderung</b>	prozessual, organisationales Lernen
<b>Risiko</b>	gering

**Tabelle 1: Merkmale der Prozessverbesserung**

Quelle: *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 338

In Kapitel 2.3.5 werden die Methoden zur Prozessverbesserung vorgestellt, wobei in Kapitel 2.3.5.2 die wohl bekannteste Methode KAIZEN näher erläutert wird.

### **2.3.4 Prozesserneuerung**

<sup>27</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 337 ff.

Prozesserneuerungen lassen sich als große Veränderungen in Ausnahmesituationen charakterisieren. Der Erneuerungsansatz wird auch als Redesign, Reengineering, Neukonstruktion oder Rekonfiguration bezeichnet. Er beinhaltet einen radikalen Umbruch, hat prozessübergreifende Auswirkungen, birgt dadurch erhebliche Risiken in sich und wird in einem Projekt in einer relativ kurzen Zeitspanne durchgeführt.<sup>28</sup> In Tabelle 2 sind oben genannte und weitere wesentliche Merkmale der Prozessverbesserung nochmals zusammengefasst.

<b>Merkmal</b>	<b>Prozesserneuerung</b>
<b>Ausgangspunkt</b>	neuer Prozess
<b>Ziel der Veränderung</b>	Effizient, Kundenzufriedenheit
<b>Umfang der Veränderung</b>	radikal
<b>Häufigkeit der Veränderung</b>	diskontinuierlich
<b>Durchführung der Veränderung</b>	als Projekt
<b>Anstoß der Veränderung</b>	von oben, Management, Projektteam
<b>Wirkung der Veränderung</b>	funktionsübergreifend
<b>Art der Veränderung</b>	prozessual, strukturell
<b>Risiko</b>	hoch

**Tabelle 2: Merkmale von Prozesserneuerung**

Quelle: *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 338

In Kapitel 2.3.5 wird die Methode zur Prozesserneuerung vorgestellt, wobei in Kapitel 2.3.5.1 die Methode Business Process Reengineering näher erläutert wird.

### **2.3.5 Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung**

<sup>28</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 337 ff.

Die bekannteste Methode zur Prozesserneuerung ist das Business Process Reengineering (BPR). Zur Prozessverbesserung werden die Methoden Total Cycle Time (TCT), KAIZEN und Six Sigma in der Praxis verwendet. Die Methode Business Process Reengineering wird angewandt, um die Prozessleistung sprunghaft zu steigern. Die Methoden Total Cycle Time, KAIZEN und Six Sigma unterstützen die Stabilisierung und kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung.<sup>29</sup> In Tabelle 3 sind die genannten Methoden nochmals zusammengefasst.

Vorgehen	Anwendungsfeld	Methode
Erneuerung	Geschäftsprozess	Business Process Reengineering (BPR)
Verbesserung	Geschäftsprozess	Total Cycle Time (TCT)
	Teilprozesse, Prozessschritte, Arbeitsschritte	KAIZEN
		Six Sigma

**Tabelle 3: Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung**

Quelle: *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 340

In den folgenden Abschnitten werden die bekanntesten und in der Praxis am häufigsten angewandten Methoden Business Process Reengineering und KAIZEN näher gebracht.

### 2.3.5.1 Business Process Reengineering

<sup>29</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 339

Business Process Reengineering wird als Oberbegriff für die Methoden zur prozessorientierten Umgestaltung betrieblicher Organisationsstrukturen gesehen.<sup>30</sup> Auch hier sind in der Literatur zahlreiche Definitionen zu finden.

Brenner und Hamm ...

„Business Reengineering nach unserem Verständnis beschäftigt sich mit den einzelnen Abläufen im Unternehmen und versucht, diese für das Geschäft zu optimieren.“ „... Ziel des Business Process ist es, die organisatorischen Abläufe eines Unternehmens neu zu gestalten.“ [Brenner und Hamm, S.18]<sup>31</sup>

Hohmann ...

„Im Kern geht es um die Optimierung der Ablauforganisation durch Implementierung von durchgängigen Unternehmensprozessen. Neben der Prozessorientierung steht die radikale Veränderung der Geschäftsprozesse (schneller, transparenter, kostengünstiger) im Mittelpunkt.“ [Hohmann 1999, S. 155]<sup>32</sup>

Der Begriff Business Process Reengineering wurde allerdings 1993 von Michael Hammer und James Champy geprägt. Nach Ihnen bedeutet Business Reengineering ...

„... altbekannte Vorgehensweisen aufzugeben und die Arbeit, die in den Produkten oder Dienstleistungen steckt, aus einem Blickwinkel zu betrachten sowie dem Kunden einen neuen Wert zu bieten.“ [Hammer und Champy 1995, S.47]<sup>33</sup>

Reengineering heißt vor allem grundlegendes Umdenken und radikale Neustrukturierung der wesentlichen Geschäftsprozesse und das Ziel einer drastischen Verbesserung von Kosten, Qualität, Service und Tempo. Das

---

<sup>30</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 18

<sup>31</sup> J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 18-19

<sup>32</sup> J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 18-19

<sup>33</sup> Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 340

bedeutet für Unternehmen, ihre Kernprozesse so schlank und effizient wie möglich zu halten.<sup>34</sup>

Die Grundaussagen des Business Reengineering sind:

- Die Geschäftsprozesse müssen auf die Kunden ausgerichtet sein
- Das Unternehmen muss sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren
- Die Orientierung erfolgt an den kritischen Geschäftsprozessen
- Die Prozessverantwortung muss in der Organisation verankert sein<sup>35</sup>

<b>Business Process Reengineering</b>
Neudefinition der Aufgaben und Prozesse
Innovativer, einmaliger Veränderungsprozess
Grundsätzlich ganzheitliche Prozesssicht
Erstmalige Einführung der Prozessorganisation
Einseitige Priorisierung der Prozesseffizienz; Ressourceneffizienz durch IT-Nutzung
Instabiler Umbruch
Top-Down-Vorgehensweise

**Tabelle 4: Merkmale des Business Process Reengineering**

Quelle: *Becker/Kugeler/Rosemann*, Prozessmanagement, 2008, S. 300

Im Mittelpunkt eines erfolgreichen Business Reengineering stehen Leitsätze wie die völlige Neugestaltung der erfolgskritischen Geschäftsprozesse des Unternehmens und die Ablösung alter organisatorischer Abläufe durch völlig neu konzipierte integrierte Arbeitsweisen.<sup>36</sup> In Tabelle 4 sind wichtige Merkmale des Business Process Reengineering dargestellt. Daran ist deutlich zu erkennen,

<sup>34</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 341

<sup>35</sup> Vgl. *Riekhof*, Beschleunigung von Geschäftsprozessen, 1997, S.90

<sup>36</sup> Vgl. *Becker/Kugeler/Rosemann*, Prozessmanagement, 2008, S. 299

dass eine ganzheitliche Umgestaltung des bisherigen Prozesses erfolgt.<sup>37</sup> Der bisherige Prozess wird durch eine Neudefinition und einen einmaligen Veränderungsprozess abgelöst.

### 2.3.5.2 KAIZEN

Das japanische Wort KAIZEN bedeutet systematische und kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Das Wort setzt sich aus „KAI = Veränderung, Wandel“ und „ZEN = zum Besseren“ zusammen. Ziel dieser Methode ist es Fehler zu vermeiden und Ineffizienzen auszuräumen. Im Mittelpunkt von KAIZEN stehen Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Dabei sind Kunden die Zielgruppe, Prozesse die Objekte und Mitarbeiter die Akteure der Verbesserung. Die Mitarbeiter erhalten hier die Möglichkeit, die Gestaltung der Prozess zu beeinflussen und selbständig auf der Arbeitsebene Probleme zu lösen.<sup>38</sup>

Die Ziele der Vorgehensweise sind unterschiedlich. Das Hauptanliegen ist die Vermeidung von Verschwendung, die Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Steigerung der Produktivität.<sup>39</sup> Unter Verschwendungen sind hier Fehler, Probleme und Schwachstellen zu verstehen.<sup>40</sup>

KAIZEN
Verbesserung und Optimierung der Geschäftsprozesse
Permanentes Hinterfragen eingespielter Prozessschritte
Prozesssicht primär auf das eigene Arbeitsfeld
Einbeziehung der Ideen und Vorschläge möglichst vieler Mitarbeiter
Bottom-Up-Vorgehensweise

**Tabelle 5: Merkmale der KAIZEN Methode**

Quelle: eigene Darstellung, Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2005, S. 353

<sup>37</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 342

<sup>38</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2008, S. 353

<sup>39</sup> Vgl. *Bogaschewski*, Prozessorientiertes Management, 1998 S. 118

<sup>40</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2008, S. 354

In Tabelle 5 sind einige wichtige Merkmale von KAIZEN zusammengefasst. Besonders wichtig bei dieser Methode ist die Einbeziehung der Mitarbeiter, um bestehende Geschäftsprozess zu verbessern. Daher muss die Neigung zur Prozessorientierung von der Unternehmensleitung vorgelebt und von den Mitarbeitern nachvollzogen werden können. Jeder Mitarbeiter kann so die von ihm durchgeführten Prozesse selbständig auf eventuelle Fehler überwachen und auf der Basis seiner Kenntnisse weitere Verbesserungen veranlassen. So kann in vielen einzelnen Schritten der Ablauf verbessert und damit auch die Qualität der Leistung gesteigert werden. Dieser Veränderungsprozess muss sich ständig wiederholen, nur so funktioniert KAIZEN. Dabei ist wichtig, den erreichten Stand immer wieder festzuhalten, um ausgehend davon weitere Verbesserungen abzuleiten.<sup>41</sup>

## **2.4 Nutzwertanalyse**

### **2.4.1 Definition**

„Die Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen.“ [Zangemeister 1976, S. 45]

Mit dieser Definition hat Zangemeister, der in den siebziger Jahren die Nutzwertanalyse in Deutschland populär gemacht hat, dieses Bewertungsverfahren beschrieben.<sup>42</sup> Um ein besseres Verständnis zu bekommen, wird die Definition folgend näher erörtert.

Die Nutzwertanalyse ist ein Bewertungsverfahren, mit dem Lösungsalternativen nach mehreren Zielkriterien bewertet und verglichen werden können. Sie eignet sich sowohl für die Beurteilung der Einzelfaktoren als auch für eine Gesamtbeurteilung von Lösungsalternativen. Die Nutzwertanalyse ist ein wichtiges Hilfsmittel der Planungsmethodik, mit dem zwischen verschiedenen

---

<sup>41</sup> Vgl. *Ferk*, Geschäftsprozessmanagement, 1996, S. 18-19

<sup>42</sup> Vgl. *Götzer*, Investitionsrechnung, 2008, S. 180

Projektoalternativen eine Auswahl getroffen werden kann, wobei sämtliche relevante Kriterien berücksichtigt werden.<sup>43</sup>

## **2.4.2 Vorgehensweise**

In der Literatur sind verschiedene Vorgehensweisen zur Nutzwertanalyse zu finden. Die Unterschiede sind jedoch minimal. So dass man von folgendem Grundschema ausgehen kann.

1. Zielkriterienbestimmung
2. Zielkriteriengewichtung
3. Teilnutzenbestimmung
4. Nutzwertermittlung
5. Vorteilhaftigkeitsbewertung

### Zielkriterienbestimmung

Hier werden die relevanten Ziele, Anforderungen, Funktionen oder Eigenschaften, so genannte Zielkriterien gegliedert. Schrittweise können Elementarziele hierarchisch zusammengefasst werden. Zusammengehörige Ziele sind in einem Oberbegriff zu fassen, der wieder zu einem Oberbegriff höherer Ordnung führt. So können alle Ziele zu einem gemeinsamen Begriff zusammengefasst werden. Der oberste Begriff nennt dann das Gesamtziel.

### Zielkriteriengewichtung

Nicht alle gesammelten Kriterien sind für die Beurteilung gleich wichtig. Deshalb werden die einzelnen Kriterien mit einem Gewichtungsfaktor versehen, der die Bedeutsamkeit angeben soll.

### Teilnutzenbestimmung

Zunächst ist hier festzulegen, mit welcher Nutzenskala der der Zielerreichungsgrad jedes Kriteriums erfasst werden soll. Für alle Zielkriterien ist die gleiche Nutzenskala zu verwenden. Danach werden die Messergebnisse in Teilnutzen transformiert.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Götzer, Investitionsrechnung, 2008, S. 180-181

<sup>44</sup> Vgl. Jung, Controlling, 2007, S. 134-135



### Nutzwertermittlung

Hier werden die Teilnutzen zu einem Gesamtnutzen zusammengefügt. Dabei kann eine Matrix helfen, welche die Teilnutzen sowie die Gewichtung des Gesamtnutzens zum Teilnutzen darstellt.

### Vorteilhaftigkeitsbewertung

Aus der Nutzwertermittlung ergibt sich nun eine Vorteilhaftigkeitsermittlung. Die Alternative mit dem höchsten Nutzwert wird gewählt. Dabei sind allerdings subjektive Betrachtungen von Entscheidungsträgern möglich.<sup>45</sup>

#### **2.4.3 Vorteile**

Ein Vorteil der Nutzwertanalyse ist die Vergleichbarkeit. Weil alle Varianten an den gleichen Kriterien bemessen werden, ist so eine gute Vergleichbarkeit möglich. Weiterhin wird die Transparenz gefördert, da der Bewertungsvorgang nachvollziehbar ist. Ein anderer Vorteil liegt in der Objektivität, da der Bewertungsvorgang von verschiedenen Beteiligten vorgenommen werden kann.<sup>46</sup>

#### **2.4.4 Nachteile**

Die Punktwerte können als Nachteil gesehen werden, denn diese können eine Scheingenauigkeit oder Scheinobjektivität vortäuschen. Bewertungen sind immer subjektiv, daher kann es bei Bewertungsvorgängen nie eine absolute Objektivität und Genauigkeit geben.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. *Jung*, Controlling, 2007, S. 135

<sup>46</sup> Vgl. Winkelhofer, Management- und Projekt-Methoden, 2005, S. 142

<sup>47</sup> Vgl. Winkelhofer, Management- und Projekt-Methoden, 2005, S. 142

### **3. UNTERNEHMENSVORSTELLUNG**

Die Geschäftsprozessoptimierung wird am Beispiel der Verbuchung von Werbekosten im Unternehmen Media-Saturn durchgeführt. In diesem Kapitel wird dazu das Unternehmen Media-Saturn vorgestellt. Weiterhin wird die redblue Marketing GmbH, der Bereich Media-Planung und das Erfassungstool Ad´visor der redblue vorgestellt.

#### **3.1 Das Unternehmen**

##### **3.1.1 Media-Saturn**

Das Unternehmen Media-Saturn Holding GmbH, ein schnell wachsendes Unternehmen, dass die Elektrofachmärkte Media Markt und Saturn unter einem Dach vereint. Die mehrheitlich zur METRO Group gehörende Unternehmensgruppe ist derzeit an mehr als 700 Standorten in 16 Ländern vertreten.

Ein umfassendes Sortiment an neuesten Markenprodukten und hohe Serviceleistungen machen die Elektrofachmärkte Media Markt und Saturn zur Nummer Eins der Elektrofachmärkte in Deutschland und in Europa.

Ob Flachbildfernseher, Kaffeeautomat oder Digitalkamera – wer heute Unterhaltungselektronik oder Elektroartikel kaufen möchte, stellt sich in der Regel nur eine Frage: Media Markt oder Saturn?

Die Entscheidung liegt beim Kunden, den beide Fachmärkte bieten immer die besten Angebote. Mit der Übernahme der Saturn-Häuser 1990 legte die spätere Media-Saturn-Unternehmensgruppe die Grundlage für diese Zweimarkenstrategie. Seitdem befinden sie sich kontinuierlich auf Wachstumskurs und sind nun führende Elektrofachmärkte in Deutschland und Europa.

Ein Grund für diesen Erfolg liegt in der Innovationsbereitschaft beider Unternehmen. Für Hersteller sind Media Markt und Saturn gute Plattformen zur

Markteinführung von Innovationen. So können sich Kunden permanent über Neuheiten und Trends freuen.

Auch die Wettbewerbskultur von Media Markt und Saturn spielt für das dynamische Wachstum eine entscheidende Rolle. Alle Elektrofachmärkte sind als eigenständige GmbHs aufgestellt, an denen die Geschäftsführer vor Ort anwesend sind. Das hohe Maß an Eigenverantwortung fördert die Identifikation jedes einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen.

Die Geschäftsführer entschieden eigenverantwortlich über individuelle Werbemaßnahmen, Produktauswahl, Preisgestaltung und Personalfragen.

Das Konzept, flexibel auf Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern vor Ort einzugehen, bewährt sich. In Deutschland eröffnet die Unternehmensgruppe jedes Jahr rund 20 Elektrofachmärkte. Auch europaweit stehen Media Markt und Saturn auf Wachstumskurs.

### **3.1.2 redblue Marketing GmbH**

In den vielen Jahren der Erfolgsgeschichte von Media Markt und Saturn ist aus einer klassischen Werbeabteilung die redblue Marketing GmbH<sup>48</sup> am Standort München entstanden. Mit über 400 Mitarbeitern begleitet die redblue Marketing GmbH die Markenkommunikation der nationalen und internationalen Vertriebslinien von Media Markt und Saturn.

Die redblue Marketing GmbH hat als Dienstleistungsgesellschaft eine beratende und koordinierende Funktion. Das Aufgabenspektrum umfasst:

- Entwicklung und Definition der Marken Media Markt und Saturn
- Definition der Creative Standards
- Informationstransfer von bspw. Kreativen Ideen, Fotos, Umsetzung
- Unterstützung der Landesgeschäftsführung bei der Umsetzung der Zwei-Marken-Strategie
- Kostengünstige Produktion von Werbung

---

<sup>48</sup> Nachfolgend redblue genannt

Die Dienstleistungsgesellschaft entwickelt und realisiert neben Printwerbung auch andere Maßnahmen, die zu einer erfolgreichen Markenkommunikation notwendig sind. Dazu zählen auch Funk- und TV-Spots, Außenwerbung, Events/Promotions und Internetwerbung, die in Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern umgesetzt werden. Durch die Bündelung aller Kommunikationsmaßnahmen ist es möglich dem Wettbewerb der Markenkommunikation optimal stand zu halten.

### **3.1.2.1 Bereich Media Planung**

Die Aufgabe der Media Planung besteht darin, im Rahmen einer systematischen Media-Analyse und Media-Planung einen möglichst effizienten Werbeeffect zu der gewünschten Zielgruppe zu erzielen. Bei der Planung wird bestimmt, wann und wie oft welche Medien belegt werden sollen, unter ständiger Beachtung des Budgets. So ist es den Mitarbeitern möglich, die Geschäftsführer optimal bei der Auswahl der passenden Werbemaßnahmen zu beraten und Empfehlungen zu geben. Jeder Mitarbeiter der Media-Planung hat feste Zuständigkeitsbereiche, für die er von Bestellung der Werbeleistung bis zur Überprüfung der Rechnung verantwortlich ist. Der Bereich Media Planung unterstützt Media-Saturn sowohl bei lokalen als auch bei nationalen Werbemaßnahmen.

### **3.1.2.2 Erfassungstool Ad´visor**

Um Bestellungen und Rechnungen optimal erfassen zu können, hat sich die redblue - Media-Planung - ein Erfassungstool programmieren lassen. Nach bestimmten Anforderungen und Bedingungen entwickelte sich das Erfassungstool Ad´visor. In diesem Tool ist es möglich, Schaltungen von der Bestellung bis zur Rechnung abzubilden. Abbildung 4 zeigt einen Screenshot der Schaltungsverwaltung. In der Abbildung ist zu sehen, dass jede Schaltung gewisse Stammdaten enthält. Nachfolgend werden die wichtigsten Daten der Schaltungen kurz erläutert:

In der ersten Spalte ist der **Verbund** abgebildet. Als Stammdaten sind hier die zugehörigen Märkte zum jeweiligen Verbund hinterlegt. Zusätzlich ist zu jedem Markt der SAP-Buchungskreis hinterlegt.

In Spalte 2 ist das **Datum** zu sehen. Hierunter ist das Datum der Schaltung zu verstehen. Das heißt, der Tag, an dem zum Beispiel der Werbespot ausgestrahlt wird oder der Spot im Radio läuft.

In der dritten Spalte ist der **Kunde** abgebildet. Der Kunde ist hier, der Markt oder Marktgeschäftsführer, der die Werbelistung in Auftrag des Verbundes bestellt hat.

Der Titel in Spalte 4 zeigt den **Titel** der Zeitung bei einer Printwerbung und den Radiosender bei einer Funkwerbung. Hier sind als Stammdaten bereits verschiedene Verlage oder auch Sender hinterlegt.

Das **Produkt** in Spalte 5 bildet die Art der Werbung ab. Wie bereits in Kapitel 3.1.2.1 besteht hier die Unterscheidung zwischen einer lokalen und nationalen Werbekampagne.

Spalte 6 zeigt die entsprechende **Kampagne**. Anfang jeden Jahres werden die nationalen Kampagnen je nach Budget für ein Kalenderjahr geplant. Anders als bei den lokalen Kampagnen. Diese werden kurzfristig und je nach Bedarf der Marktgeschäftsführer geplant und umgesetzt.

Als weiteres wichtiges Merkmal befinden sich die **Preise** in den Spalten 10 und 11. Hier sind die Preise bzw. Rabatte bereits zu jedem Verlag hinterlegt.

Ad´visor beinhaltet alle wichtigen Daten, sowie Stammdaten, daher ist es nicht nur zur Darstellung geeignet, sondern wird auch zu Analysezwecken verwendet.

### 3.1.2.3 Buchhaltung

Die redblue Marketing GmbH hat keine eigene Buchhaltung. Die Buchhaltung wird von der Buchhaltung der Landesgesellschaft Deutschland mit Sitz in Ingolstadt durchgeführt. Somit werden alle Rechnungen zur Verbuchung an die Buchhaltung weitergeleitet.

ad'visor-Dispositionssystem - [Schaltungsverwaltung2]												
Datei Stammdaten Bearbeiten Faktura eigene Pläne Admin Ansicht ?												
	Verbund	Datum	Kunde	Titel	Produkt	Kampagne	Farbe	Berechnungsa	Formatangaben	Agenturnett	Ad.Sp.Brutt	Auftragsanschrift abweichend
1	S											
2	G-SD Hamburg<indi>	06.08.2009	SATURN D	Hamburger Abendblatt/Kombi Stadt+Pinneb	LOKAL			195.000	Beilagen Prospekt 70 gr	18.135,00	18.135,00	Hamburger Abendblatt Beilagen
3	G-SD Hamburg<indi>	06.08.2009	SATURN D	Bergedorfer Zeitung/Gesamtausgabe	LOKAL			20.500	Beilagen Prospekt 60 gr	1.459,60	1.824,50	Bergedorfer Zeitung
4	G-SD Hamburg<indi>	06.08.2009	SATURN D	Hamburger Morgenpost/Gesamtausgabe	LOKAL		4C	0	16/1 PS 4C	0,00	0,00	Hamburger Morgenpost
5	G-SD Hamburg<indi>	06.08.2009	SATURN D	BILD/HAMBURG/TB 1-8+10/	LOKAL			190.000	Beilagen Prospekt 70 gr	16.150,00	16.150,00	BLD Hamburg Beilagen
6	G-SD Hamburg<indi>	06.08.2009	SATURN D	sh.z/Stornarner Tageblatt/TB Süd/	LOKAL			2.300	Beilagen Prospekt 70 gr	201,87	201,87	Stornarner Tageblatt
7	G-SD Hamburg<indi>	07.08.2009	SATURN D	Hamburger Morgenpost/Gesamtausgabe	LOKAL		4C	0	1/1 4C	3.890,00	0,00	Hamburger Morgenpost
8	G-SD Hamburg<indi>	18.08.2009	SATURN D	Hamburger Morgenpost/Gesamtausgabe	LOKAL		4C	0	Pano+1/1+1/1 PR 4C Verlag	8.000,00	0,00	Hamburger Morgenpost
9	G-SD Hamburg<indi>	20.08.2009	SATURN D	Hamburger Morgenpost/Gesamtausgabe	LOKAL		4C	0	1/1 4C	3.890,00	0,00	Hamburger Morgenpost
10	G-SD Hamburg<indi>	27.08.2009	SATURN D	Bergedorfer Zeitung/Gesamtausgabe	NATIONAL	KWV 35 - Digit		20.500	Beilagen Prospekt 40 gr	1.295,60	1.619,50	Bergedorfer Zeitung
11	G-SD Hamburg<indi>	27.08.2009	SATURN D	Hamburger Morgenpost/Gesamtausgabe	NATIONAL	KWV 35 - Digit	4C	0	16/1 PS 4C	15.900,00	0,00	Hamburger Morgenpost
12	G-SD Hamburg<indi>	27.08.2009	SATURN D	Hamburger Abendblatt/Kombi Stadt+Pinneb	NATIONAL	KWV 35 - Digit		195.000	Beilagen Prospekt 45 gr	16.575,00	16.575,00	Hamburger Abendblatt Beilagen
13	G-SD Hamburg<indi>	27.08.2009	SATURN D	BILD/HAMBURG/TB 1-8+10/	NATIONAL	KWV 35 - Digit		190.000	Beilagen Prospekt 45 gr	14.820,00	14.820,00	BLD Hamburg Beilagen
14	G-SD Hamburg<indi>	27.08.2009	SATURN D	sh.z/Stornarner Tageblatt/TB Süd/	NATIONAL	KWV 35 - Digit		2.300	Beilagen Prospekt 45 gr	177,10	177,10	Stornarner Tageblatt
15	X							815.600		100.494,17	69.502,97	

Anzahl: 13 Total in EUR Bruttopreis: 101.182,97 / 0,00 Total: 101.182,97

Bereit

Datenbank: ADV Schema: ADVISOR

Benutzer: BAIRG

MANDANTEN: redblue Marketing GmbH

NUM

Abbildung 3: Screenshot des Erfassungstool Ad'visor

Quelle: Screenshot Erfassungstool Ad'visor

## **4. PROZESSMODELLIERUNG**

Ziel der Geschäftsprozessmodellierung ist es, auf Basis der erhobenen Abläufe, eine möglichst vollständige Auflistung aller Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zu erstellen.

### **4.1 Aufnahme der Prozessabläufe**

Zu Beginn der Untersuchung steht die Erfassung des Ist-Zustands des zuvor ausgewählten Geschäftsprozesses über Interviews. Die befragten Mitarbeiter beschreiben dabei in eigenen Worten ihren Teil des Prozesses. Die Beschreibung beginnt an dem Punkt, an dem der Mitarbeiter zum ersten Mal in der Prozesskette tätig wird. Besonders wichtig bei der Erfassung sind Schnittstellen. Dabei muss immer klar erfasst werden, woher die Informationen kommen und wohin sie weitergeleitet werden. Diese Schnittstellen müssen demnach auch in der Prozessmodellierung genau aufgeführt werden. Weiterhin ist es wichtig, dass die technische Unterstützung des Prozesses genau erfasst wird, um evtl. Schwachstellen zu erkennen. Nach der Aufnahme der Interviews ist eine Darstellung in einer Ergebnisgesteuerten Prozesskette<sup>49</sup> möglich, um danach weitere Analysen durchführen zu können.

#### **4.1.1 Bestellung einer Werbeleistung**

Die Bestellung einer Werbeleistung wird direkt bei einem Mitarbeiter der Media Planung getätigt. Dabei wird bei der Werbeleistung zwischen einer lokalen und einer nationalen Werbekampagne unterschieden. Eine lokale Werbekampagne wird meist von einem Marktgeschäftsführer oder einem Verbund von Märkten<sup>50</sup> bestellt. Die nationalen Werbekampagnen werden direkt von der Media Markt Management GmbH oder der Saturn Management GmbH bestellt.

---

<sup>49</sup> Vgl. *Becker/Mathes/Winkelmann* - Eine Ergebnisgesteuerte Prozesskette (EPK) dient zur fachkonzeptionellen Modellierung von Prozessen. Durch das Aneinanderreihen von Funktionen und Ereignissen lassen sich komplexe Abläufe, die zusammengekommen die Abfolge der Funktionen zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlichen Objektes darstellen.

<sup>50</sup> Ein Verbund ist ein Zusammenschluss von Märkten, die gemeinsame Werbekampagnen durchführen.

Der Mitarbeiter der Media-Planung nimmt den Auftrag entgegen und legt die entsprechenden Schaltungen in Ad´visor an. Im Anschluss werden die benötigten Daten zur Erstellung der Werbekampagnen an die Produktion gegeben.

#### **4.1.2 Rechnungseingang und Rechnungsprüfung**

Nun wartet der Mitarbeiter auf die Rechnung. Ist die Schaltung erfolgt, aber noch kein Rechnungseingang, so wird eine Abgrenzung der Werbekosten erstellt und an die Buchhaltung weitergeleitet. Ist dagegen die Schaltung und der Rechnungseingang erfolgt, dann wird die Rechnung geprüft.

Bei der Prüfung werden die Daten der Schaltung mit den Daten der Rechnung verglichen. Wurde die Rechnung nicht korrekt ausgestellt, fordert der Mitarbeiter eine korrigierte Rechnung an. Stimmt die Rechnung hundertprozentig mit den Daten überein, wird sie freigegeben und in Ad´visor erfasst.

Zur weiteren Bearbeitung wird die Rechnung nun an die Buchhaltung weitergeleitet.

#### **4.1.3 Weiterbelastung und Verbuchung der Rechnung**

In der Buchhaltung wird die Rechnung nun im SAP FI verbucht. Der Mitarbeiter prüft im Anschluss, welchen Sachverhalt die Prüfung betrifft:

- Betrifft die Rechnung einen Markt, dann erfolgt eine Weiterbelastung im SAP FI an den entsprechenden Markt.
- Betrifft die Rechnung einen Verbund, dann erfolgt eine Weiterbelastung im SAP FI an die entsprechenden Märkte. Die Weiterbelastung erfolgt über einen festen Kostenschlüssel, der von den Märkten selbst festgelegt wird.
- Betrifft die Rechnung die Media Markt Management GmbH oder die Saturn Management GmbH, dann wird der Rechnungsbetrag im SAP FI direkt an die entsprechende Gesellschaft weiterbelastet.

Aus dem SAP FI wird nun die neue Rechnung erstellt und an die Leistungsempfänger weitergeleitet.



## 4.2 Modellierung des Ist-Prozesses

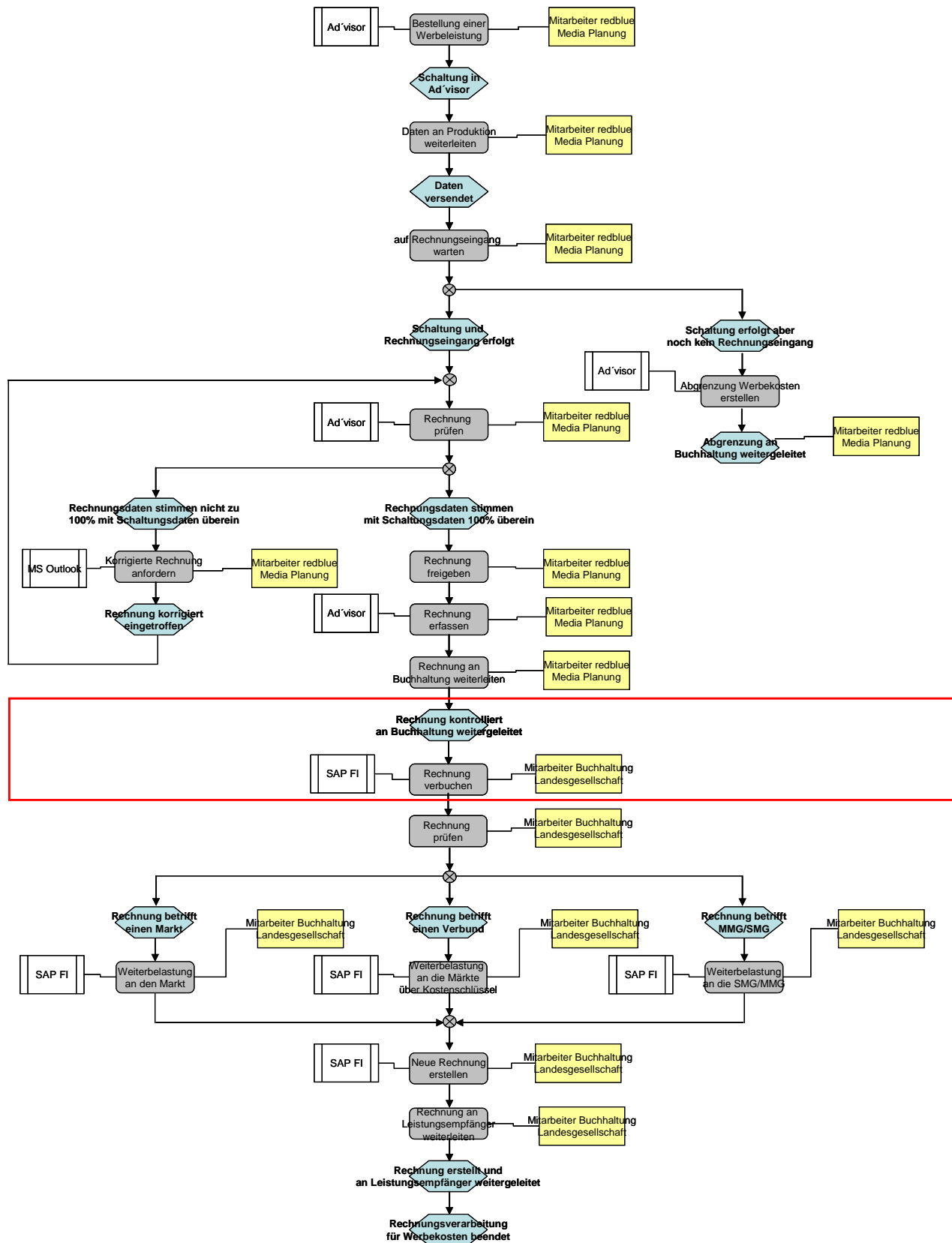


Abbildung 4: Prozessmodellierung

Quelle: eigene Darstellung

Die Prozessmodellierung wurde auf der Grundlage der Ergebnisgesteuerten Prozesskette (EPKs) dargestellt. Diese dienen als Werkzeug für die Analyse und Beschreibung von Geschäftsprozessen. Auf die Theoretischen Grundlagen der Ergebnisgesteuerten Prozesskette wird hier nicht weiter eingegangen. Zum besseren Verständnis der Prozessmodellierung werden die Symbole nachfolgend erklärt.<sup>51</sup>



Unter Ereignis wird hier ein betriebswirtschaftlichrelevantes Ereignis verstanden. Diese Ereignisse beeinflussen und steuern die Abläufe im Unternehmen.<sup>52</sup>

#### **Abbildung 5: Ereignisse – grafische Darstellung**

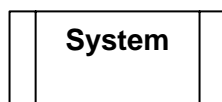
Quelle: Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 62



Das Symbol Funktion beschreibt alle zu leistenden Tätigkeiten in einem Geschäftsprozess.<sup>53</sup>

#### **Abbildung 6: Funktion – grafische Darstellung**

Quelle: Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 62



Das Symbol System stellt die genutzten Systeme zur Funktion dar.

#### **Abbildung 7: System – grafische Darstellung**

Quelle: eigene Darstellung



Das Symbol Zuständigkeit zeigt den zuständigen Mitarbeiter für die Funktion.

#### **Abbildung 8: Zuständigkeit – grafische Darstellung**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>51</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 59

<sup>52</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 62

<sup>53</sup> Vgl. J. Staud, Geschäftsprozessanalyse, 2006, S. 61

### 4.3 Schwachstellenanalyse

Mit Hilfe der Prozessmodellierung ist nun eine Schwachstellenanalyse des Prozesses möglich. Die Analyse dieser Arbeit konzentriert sich nur auf den rot gekennzeichneten Bereich der Prozessmodellierung. Das heißt, vom Weiterleiten der Rechnung an die Buchhaltung bis zum Verbuchen der Rechnungen. Auf den Prozessteil der Weiterbelastung wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Mit Hilfe der Schwachstellensanalyse sollen Schwachstellen und mögliche Alternativen zur Geschäftsprozessoptimierung gefunden werden.

Die erste und größte Schwachstelle des Prozesses ist das Weiterleiten der Rechnungen. Die Rechnungen werden in Papierform auf dem Postweg von der redblue zur Buchhaltung gesendet. Dabei besteht die Gefahr, dass Rechnungen verloren gehen können. Weiterhin benötigt dieser Teil des Prozesses die meiste Zeit. Denn nachdem die Rechnungen in der Poststelle der Media-Saturn angekommen sind, ist der interne Postweg noch zu beachten. Dies hat wiederum zur Folge, dass Rechnungen zu spät bezahlt werden oder angebotene Skonti nicht mehr in Anspruch genommen werden können.

Eine weitere Schwachstelle ist die doppelte Bearbeitung der Rechnungen. Die Rechnungen werden in Ad´visor und in SAP erfasst. Der Mitarbeiter der Media-Planung prüft die Rechnung anhand der Schaltung in Ad´visor und erfasst alle nötigen Rechnungsdaten. Der gleiche Vorgang wird in der Buchhaltung wiederholt. Der Mitarbeiter der Buchhaltung prüft die Rechnung, erfasst diese und verbucht in SAP.

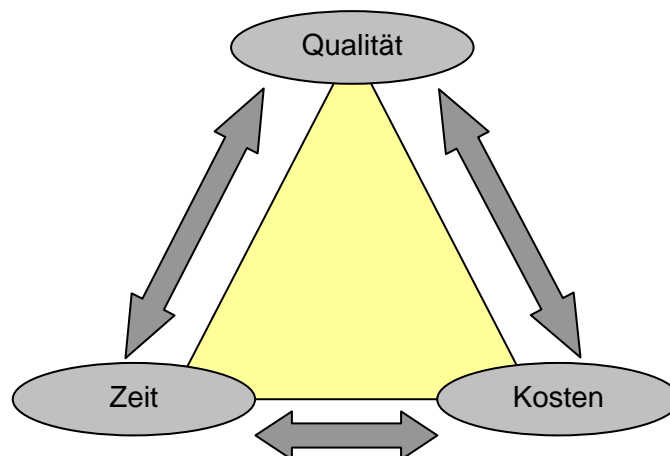
Daraus ergibt sich der nächste Schwachpunkt, die manuelle Verbuchung der Rechnungen. Alle Rechnungen werden in der Buchhaltung nochmals geprüft und manuell verbucht, obwohl die Rechnungsdaten bereits von einem Mitarbeiter der Media-Planung in Ad´visor erfasst wurden. Dies verursacht eine hohe Durchlaufzeit und einen hohen Arbeitsaufwand für die Mitarbeiter.

## 5. GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG

### 5.1 Ziele der Geschäftsprozessoptimierung

Die Ziele der Geschäftsprozessoptimierung lassen sich an dem unternehmerischen Spannungsdreieck ableiten. Das Zusammenspiel der Faktoren Kosten, Zeit und Qualität bestimmen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Wie Abbildung 9 zeigt, herrscht zwischen den Zielen ein Zielkonflikt. Entschließt sich ein Unternehmen zur Geschäftsprozessoptimierung, muss es sich dem Zielkonflikt zwischen Kosten, Zeit und Qualität bewusst sein:

- Menge und Qualität der Leistung sind abhängig von der verfügbaren Zeit
- Kosten sind abhängig von den Qualitätsansprüchen sowie von der Zeit, die für den Leistungsprozess zur Verfügung steht
- der benötigte Zeitaufwand ist abhängig von den Qualitätsansprüchen an die zu erbringende Leistung sowie von der Qualität der verfügbaren Ressourcen<sup>54</sup>



**Abbildung 9: unternehmerisches Spannungsdreieck**

Quelle: In Anlehnung an H. Kessler/G. Winkelhofer, Projektmanagement, 2004, S. 55

<sup>54</sup> Vgl. H. Kessler/G. Winkelhofer, Projektmanagement, 2004 Seite 55

Für die Geschäftsprozessoptimierung werden nun folgende Ziele festgelegt:

#### **Ziele der Geschäftsprozessoptimierung**

- Verkürzung der Durchlaufzeit
- durchgehende Nutzung der Informationssysteme
- Erhöhung der Prozessqualität

**Tabelle 6: Ziele der Geschäftsprozessoptimierung**

Quelle: eigene Darstellung

## **5.2 Maßnahmen zur Optimierung**

Um die genannten Schwachstellen zu vermindern oder zu beheben, müssen Maßnahmen zur Optimierung getroffen werden. Die beste Möglichkeit zur Verkürzung der Durchlaufzeit bietet eine Automatisierung des Prozesses. Dies soll wiederum eine durchgehende Nutzung der Informationssysteme beeinflussen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um eine Automatisierung des Prozesses zu bewirken. Da die benötigten Daten in dem System Ad´visor bereits vorhanden sind und in SAP manuell eingegeben werden, bietet sich hier die Implementierung einer Schnittstelle an. Nachfolgend werden die Alternativen einer direkten, einer indirekten und einer semi-automatischen Schnittstelle vorgestellt.

### **5.2.1 direkte Schnittstelle**

Die erste Möglichkeit zur Verbuchung der Werbekosten ist eine direkte Schnittstelle zwischen Ad´visor und SAP. Die erfassten Rechnungen in Ad´visor sollen automatisch in SAP verbucht werden. Ein Nachteil daran ist, dass die Rechnungsprüfung weiterhin manuell in Ad´visor erfolgt. Die Vorteile der direkten Schnittstelle liegen in der verkürzten Durchlaufzeit und in der Arbeitsentlastung der Mitarbeiter der Buchhaltung. Außerdem könnte so das Verlorengelassen der Rechnungen vermieden werden.

### **5.2.2 semi-automatische Schnittstelle über Batch Input Methode**

Eine semi-automatische Schnittstelle <sup>55</sup> ist die zweite Möglichkeit zur Prozessverbesserung. Dabei erfolgt die Verbuchung der Rechnungen über eine sogenannte Batch Input Mappe. Über diese Mappe können große Datenmengen direkt in SAP eingespielt werden. Dabei wird aus Ad´visor eine Datei mit den zur Verbuchung benötigten Daten erstellt und anschließend kann die Datei von einem Mitarbeiter der Buchhaltung in SAP eingespielt werden.

### **5.2.3 indirekte Schnittstelle**

Die indirekte Schnittstelle funktioniert ähnlich wie die direkte Schnittstelle. Doch bei dieser Alternative wird ein Zwischenprogramm eingesetzt. Die Daten werden automatisch in das Zwischenprogramm gespielt, und in diesem Programm wird die Rechnungsprüfung automatisch durchgeführt. Hier entsteht eine große Zeitersparnis, durch die automatische Rechnungsprüfung im Zwischenprogramm. Nach Prüfung der Rechnungen werden diese anschließend automatisch in SAP verbucht.

## **6. NUTZWERTANALYSE**

Im Rahmen der Nutzwertanalyse werden nun die vorgestellten Alternativen zur Optimierung des Geschäftsprozesses anhand ausgewählter Kriterien bewertet. Ziel der Nutzwertanalyse ist es, die beste Alternative anhand des Nutzwertes zu bestimmen und dem Unternehmen so eine bestmögliche Empfehlung zur Prozessoptimierung zu geben.

### **6.1 Alternativen**

Die Alternativen entsprechen den vorgestellten Maßnahmen zur Optimierung.

**Alternative A = direkte Schnittstelle**

**Alternative B = semi-automatische Schnittstelle**

**Alternative C = indirekte Schnittstelle**

---

<sup>55</sup> Auch halbautomatische Schnittstelle genannt.

## 6.2 Bewertungskriterien und Gewichtung

Bewertungskriterien	Bewertungsmaßstab	Gewichtung
<b>Qualität</b>		<b>34%</b>
<i>Fehlerquote</i>	1 = Fehlerquote wird erhöht 2 = keine Veränderung 3 = Fehlerquote wird verringert	34 %
<b>Zeit</b>		<b>33%</b>
<i>Durchlaufzeit</i>	1 = Durchlaufzeit wird erhöht 2 = keine Veränderung 3 = Durchlaufzeit wird verringert	20 %
<i>Zeitaufwand für die Implementierung</i>	1 = Zeitaufwand länger als 1 Jahr 2 = Zeitaufwand bis zu 1 Jahr 3 = kurzfristig umsetzbar	13 %
<b>Kosten</b>		<b>33%</b>
<i>Kosten für Weiterbildung</i>	1 = hohe Kosten 2 = geringe Kosten 3 = keine Kosten	15 %
<i>Kosten für die technische Umsetzung</i>	1 = hohe Kosten 2 = geringe Kosten 3 = keine Kosten	18 %

**Tabelle 7: Bewertungskriterien, Bewertungsmaßstäbe und Gewichtung zur Nutzwertanalyse**

Quelle: eigene Darstellung

Die Bewertungskriterien basieren auf den gesetzten Zielen zur Geschäftsprozessoptimierung. Die Kriterien wurden in die drei Blöcke Qualität, Zeit und Kosten eingeteilt. Die Gewichtung wurde dementsprechend vorerst auf die drei Blöcke aufgeteilt. Aus Gründen der Darstellung der 100%igen Verteilung, wurde die Qualität mit 34 %, die Zeit mit 33 % und die Kosten mit 33 % bewertet.

Die Qualität soll anhand der Fehlerquote bemessen werden. Der Bewertungsmaßstab reicht von 1 = Fehlerquote, 2 = keine Veränderung bis 3 = Fehlerquote wird verringert. Die Gewichtung wurde hier mit 34 % angesetzt.

Der Faktor Zeit wird anhand der Durchlaufzeit und dem Zeitaufwand zur Implementierung bemessen. Die Durchlaufzeit erhält den Bewertungsmaßstab 1 = Durchlaufzeit wird erhöht, 2 = keine Veränderung bis 3 = Durchlaufzeit wird verringert. Die Gewichtung entspricht hier 20 %. Der Zeitaufwand zur Implementierung erhält den Bewertungsmaßstab 1 = Zeitaufwand länger als 1 Jahr, 2 = Zeitaufwand bis zu 1 Jahr und 3 = kurzfristig umsetzbar. Die Gewichtung wurde hier mit 13 % angesetzt.

Der Faktor Kosten wird anhand der Kosten für Weiterbildungen und Kosten für die technische Umsetzung bemessen. Die Kosten für die Weiterbildung erhält den Bewertungsmaßstab 1 = hohe Kosten, 2 = geringe Kosten bis 3 = keine Kosten. Die Gewichtung wurde hier mit 15 % angesetzt. Die Kosten für die technische Umsetzung erhält den Bewertungsmaßstab 1 = hohe Kosten, 2 = geringe Kosten bis 3 = keine Kosten. Die Gewichtung wurde hier mit 18 % angesetzt.



### 6.3 Nutzwertberechnung

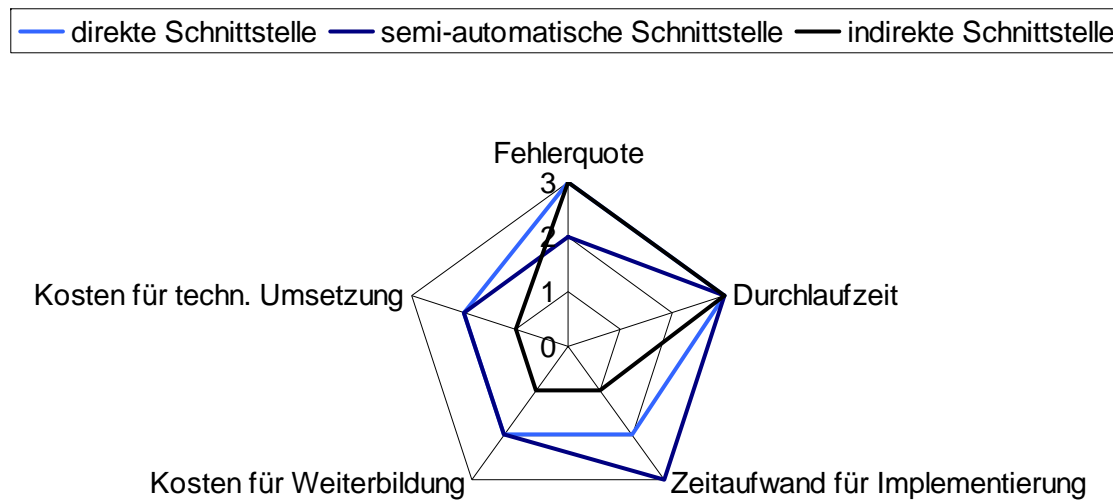
Bewertungskriterien		Alternativen					
		A	Nutzwert	B	Nutzwert	C	Nutzwert
<b>Qualität</b>	<b>34 %</b>						
Fehlerquote	34 %	3	$3 \times 0,34 = 1,02$	2	$2 \times 0,34 = 0,68$	3	$3 \times 0,34 = 1,02$
<b>Zeit</b>	<b>33 %</b>						
Durchlaufzeit	20 %	3	$3 \times 0,20 = 0,60$	3	$3 \times 0,20 = 0,60$	3	$3 \times 0,20 = 0,60$
Zeitaufwand für die Implementierung	13 %	2	$2 \times 0,13 = 0,26$	3	$3 \times 0,13 = 0,39$	1	$1 \times 0,13 = 0,13$
<b>Kosten</b>	<b>33 %</b>						
Kosten für Weiterbildung	15 %	2	$2 \times 0,15 = 0,30$	2	$2 \times 0,15 = 0,30$	1	$1 \times 0,15 = 0,15$
Kosten für die technische Umsetzung	18 %	2	$2 \times 0,18 = 0,36$	2	$2 \times 0,18 = 0,36$	1	$1 \times 0,18 = 0,18$
<b>Summe</b>	<b>100%</b>		<b>2,54</b>		<b>2,33</b>		<b>2,08</b>

**Tabelle 8: Nutzwertberechnung**

Quelle: eigene Darstellung

### 6.3.1 Grafische Darstellung

In dieser Grafik sind die Bewertungen der Kriterien dargestellt. Daran ist zu erkennen, dass die direkte Schnittstelle die größte Flächenabdeckung hat und somit die beste Alternative darstellt.



**Abbildung 10: Grafische Darstellung der Nutzwertberechnung**

Quelle: eigene Darstellung

### 6.3.2 Bewertungserläuterungen

Zum besseren Verständnis werden folgend die Bewertungen der Nutzwertanalyse erläutert.

#### 6.3.2.1 Fehlerquote

Anhand der Fehlerquote wird die Qualität der einzelnen Alternativen gemessen. Hier wird die Annahme getroffen, dass eine Automatisierung des Prozesses durch eine Maßnahme, eine Reduzierung der Fehlerquote verursacht. Dagegen wird eine Erhöhung der Fehlerquote erreicht, wenn keine Automatisierung erfolgt.

Die Fehlerquote wurde nach folgendem System bewertet:

- |   |
|---|
| <p><b>1 = Fehlerquote wird erhöht</b></p> <p><b>2 = keine Veränderung</b></p> <p><b>3 = Fehlerquote wird verringert</b></p> |
|---|

Die Alternative der **direkten Schnittstelle** wurde mit einer 3 bewertet. Denn eine direkte Schnittstelle bedeutet eine komplette Automatisierung des Prozesses. Die Daten werden direkt von Ad´visor in SAP eingelesen und daher wird angenommen, dass die Fehlerquote verringert wird.

Dagegen wurde die Alternative der **semi-automatischen Schnittstelle** nur mit einer 2 bewertet. Die Alternative entspricht einer geringen Automatisierung. Die Batch Input Mappe wird durch einen Mitarbeiter der Media-Planung manuell erstellt und manuell durch einen Mitarbeiter der Buchhaltung eingelesen. Dadurch könnten erhebliche Fehler entstehen, beispielsweise durch das Vergessen von Daten beim Erstellen und somit beim Einlesen der Batch Input Mappe. Auf Grund dessen ist eine ständige Kontrolle und Prüfung der Daten und Rücksprache durch die Mitarbeiter der Media-Planung und der Buchhaltung nötig. Der Ist-Prozess basiert bereits auf manuellen Schritten, Kontrollen und Prüfungen seitens der Mitarbeiter, daher wird durch eine semiautomatische Schnittstelle keine Verbesserung, aber auch keine Verschlechterung der Qualität gesehen.

Die Alternative der **indirekten Schnittstelle** wurde mit einer 3 bewertet. Die indirekte Schnittstelle läuft über ein Zwischenprogramm zur Rechnungsprüfung. Daher kann hier die Annahme getroffen werden, dass die Fehlerquote verringert wird.

#### 6.3.2.2 Durchlaufzeit

Anhand der Durchlaufzeit wird der Faktor Zeit gemessen. Hier wird die Annahme getroffen, dass eine Automatisierung des Prozesses durch eine Maßnahme, eine Reduzierung der Durchlaufzeit verursacht. Dagegen wird eine Erhöhung der Durchlaufzeit erreicht, wenn keine Automatisierung erfolgt. Als Durchlaufzeit gilt die Zeit, vom Weiterleiten der Rechnung bis zur Verbuchung der Rechnung.

Die Durchlaufzeit wurde nach folgendem System bewertet:

**1 = Durchlaufzeit wird erhöht**

**2 = keine Veränderung**

**3 = Durchlaufzeit wird verringert**

Sowohl die **direkte** als auch die **indirekte Schnittstelle** wurden mit einer 3 bewertet. Die Durchlaufzeit bei beiden Alternativen verringert sich durch die Automatisierung. Durch die automatische Übergabe der Daten bei der **direkten Schnittstelle** von Advisor zu SAP erspart sich die Weiterleitung der Rechnungen durch den Postweg. Weiterhin wird die Durchlaufzeit durch das automatische Verbuchen verkürzt. Dies erspart einen großen Zeitaufwand zum jetzigen Ist-Zustand, der manuellen Verbuchung der Rechnungen. Bei der **indirekten Schnittstelle** herrscht das gleiche Prinzip. Durch die Übergabe der Daten an das Zwischenprogramm und folgender Verbuchung in SAP, erspart dies wieder den Zeitaufwand der manuellen Schritte. Durch diese Faktoren wird angenommen, dass in beiden Fällen eine Verringerung der Durchlaufzeit besteht.

Die **semi-automatische Schnittstelle** entspricht dagegen einer geringen Automatisierung. Trotzdem wird hier angenommen, dass auch diese Alternative die Durchlaufzeit verringert. Denn auch hier wird der Zeitaufwand der Weiterleitung und

manuellen Verbuchung der Rechnung erspart. Folgend wurde diese Alternative auch mit einer 3 bewertet.

### 6.3.2.3 Zeitaufwand für die Implementierung

Der zweite Aspekt zur Bemessung des Faktors Zeit ist der Zeitaufwand, der zur Implementierung der Alternative gebraucht wird.

Zum Zeitaufwand zählen:

- Planungsphase zur Aufnahme des Ist-Standes der verwendeten Programme
- Umprogrammierungsmaßnahmen
- Testphase
- mögliche Nachbesserungen
- Implementierung

Die Durchlaufzeit wurde nach folgendem System bewertet:

**1 = Zeitaufwand länger als 1 Jahr**  
**2 = Zeitaufwand bis zu 1 Jahr**  
**3 = kurzfristig umsetzbar**

Die Alternative der **direkten Schnittstelle** wurde mit einer 2 bewertet. Hier wird angenommen, dass eine Implementierung nicht länger als 1 Jahr dauert. Dabei müssen die Programme abgeglichen werden, um bestehende Daten in Ad´visor und zur Verbuchung benötigte Daten in SAP zu erfassen. Da die Programme bereits länger im Unternehmen im Einsatz sind, wird dieser Zeitaufwand als gering eingeschätzt. Danach können die Umprogrammierungen und Tests stattfinden. Dieser Zeitaufwand wird hoch eingeschätzt. Denn die Testphase ist sehr wichtig und zeitaufwendig, um mögliche Fehler zu vermeiden. Nach weiteren Nachbesserungen kann die Schnittstelle genutzt werden.

Die **semi-automatische Schnittstelle** wird dagegen als kurzfristig umsetzbar eingeschätzt und somit mit einer 3 bewertet. Die Verbuchung über eine Batch Input Mappe wird bereits im Unternehmen angewandt. Zum Einsatz der Mappe müsste somit eine Umprogrammierung in Ad´visor erfolgen. Da die wichtigsten

Stammdaten, wie der SAP-Buchungskreis und die Daten der Rechnung bereits in Ad´visor vorhanden sind, sind nur Umprogrammierungen oder ggf. zusätzliche Stammdaten zu erfassen. Somit wird hier eine kurzfristige Umsetzung angenommen.

Die **indirekte Schnittstelle** ist die Alternative mit dem größten Zeitaufwand. Hier ist neben dem Aufwand die bei der Umsetzung der direkten Schnittstelle entsteht, noch der Zeitaufwand für ein das nötige Zwischenprogramm nötig. Das Programm muss genau geprüft und so programmiert sein, dass es kompatibel zu Ad´visor und SAP läuft. Somit entsteht hier der größte Zeitaufwand in der Planungsphase und in der Programmierungsphase. Weiterhin ist es nötig, dieses Programm in Zusammenhang mit SAP und Ad´visor zu testen. Daher wird der Zeitaufwand für eine indirekte Schnittstelle länger als 1 Jahr eingeschätzt und somit mit einer 1 bewertet.

#### 6.3.2.4 Kosten für Weiterbildungen

Der erste Aspekt zur Bemessung des Faktors Kosten sind Kosten, die für Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter anfallen können.

Dazu zählen:

- Weiterbildungsmaßnahmen
- Trainings
- Einweisungen

Die Kosten für die Weiterbildung wurden nach folgendem System bewertet:

<p><b>1 = hohe Kosten</b></p> <p><b>2 = geringe Kosten</b></p> <p><b>3 = keine Kosten</b></p>
---

Die Alternative der **direkten Kostenstelle** wurde mit einer 2 bewertet. Die geringen Kosten sind an der Annahme zu messen, dass das System Ad´visor bereits bekannt ist und somit keine Weiterbildungsmaßnahmen oder Einweisungen nötig wären. Selbst kleine Umprogrammierung an dem System bedürfen keinen oder kleinen

Einweisungen. Auch das System SAP ist bekannt und bedarf hier ebenso keinen oder kleinen Einweisungen. Somit kann hier mit geringen Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen gerechnet werden.

Das Verfahren der **semi-automatischen Schnittstelle** wurde ebenfalls mit einer 2 bewertet. Das Verfahren der Batch Input Mappe ist in der Buchhaltung ein bekannter und ständig genutzter Vorgang. So das seitens SAP keine Einweisungen nötig wären. Bei den Mitarbeitern der Media-Planung ist dieser Vorgang noch nicht bekannt. Hier wäre eine Einweisung oder ein Training nötig, um die Anforderungen und Formate einer Batch Input Mappe zu erklären. Dieses Training könnte allerdings durch interne Mitarbeiter der Buchhaltung durchgeführt werden. Dadurch werden hier auch geringe Kosten angesetzt.

Die **indirekte Schnittstelle** ist die kostenintensivste Alternative. Durch die Zwischenschaltung eines neuen Programms ist eine Weiterbildung der Mitarbeiter seitens der Buchhaltung und der Media-Planung notwendig. Da das Programm neu ist, müssen die Mitarbeiter den Umgang und die Anforderungen an das Programm trainieren und somit eingewiesen werden. Daher wird diese Alternative mit einer 1 bewertet, da die Annahme besteht, dass hier hohe Kosten verursacht werden.

#### 6.3.2.5 Kosten für die technische Umsetzung

Der zweite Aspekt zur Bemessung des Faktors Kosten sind Kosten, die für die technische Umsetzung der Schnittstelle anfallen können.

Die Kosten für die technische Umsetzung wurden nach folgendem System bewertet:

**1 = hohe Kosten**  
**2 = geringe Kosten**  
**3 = keine Kosten**

Die Alternative der **direkten Schnittstelle** wurde mit einer 2 bewertet. Hier wird die Annahme getroffen, dass nur geringe Kosten für eine technische Umsetzung anfallen. Bei der direkten Schnittstelle von Ad´visor zu SAP ist lediglich eine Umprogrammierung der System notwendig. Die Umprogrammierung von SAP kann

firmenintern erfolgen, also sind hier geringe Kosten zu erwarten. Ebenso bei der Umprogrammierung von Ad´visor. Hier sind ebenfalls geringe Kosten zu erwarten.

Der Einsatz einer **semi-automatischen** Schnittstelle verursacht ebenso geringe Kosten. Der Einsatz von Batch Input Mappen ist in SAP bereits möglich, daher fallen hier keine technischen Maßnahmen an. In Ad´visor müssten Anpassungen bezüglich der automatischen Erstellung der Batch Input Mappe erfolgen. Dabei ist anzunehmen, dass Umprogrammierungen nötig sind. Daher wird diese Alternative mit einer 2 bewertet.

Die **indirekte Schnittstelle** ist auch bei der technischen Umsetzung die kostenintensivste Alternative. Durch den Kauf des Programms sind hier bereits hohe Kosten anzunehmen. Weiterhin sind für die Nutzung Lizenzen nötig. Dadurch entstehen weitere Kosten. Um die bestehenden Systeme an das neue Zwischenprogramm anzupassen, besteht die Annahme, dass Umprogrammierungen von Ad´visor entstehen können. Die technische Umsetzung der Alternative der indirekten Schnittstelle wird daher mit einer 1 bewertet.

### **6.3.3 Ergebnis der Nutzwertanalyse**

Nach Berechnung der Nutzwerte ist die Alternative der direkten Schnittstelle mit einem Nutzwert von **2,54** die beste Möglichkeit. Durch eine Erhöhung der Qualität und einem geringen Kostenaufwand ist es die beste Alternative, um eine Prozessverbesserung zu erreichen. Durch die direkte Schnittstelle zwischen den Systemen Ad´visor und SAP kann eine Arbeitsentlastung für die Mitarbeiter der Buchhaltung sowie für die Mitarbeiter der Media-Planung bewirkt werden. Weiterhin wird die Durchlaufzeit des Prozesses verringert und gleichzeitig wird entgegen des Spannungsdreiecks zwischen Qualität, Kosten und Zeit, die Qualität erhöht. Dies ist allerdings nur durch die Automatisierung des Prozesses möglich.

Für die Methode der semi-automatischen Schnittstelle wurde ein Nutzwert von **2,33** berechnet. Diese Alternative ist kurzfristig umsetzbar und es fallen geringe Kosten bei der Umsetzung an. Allerdings leidet hier die Qualität des Prozesses. Die Fehlerquote wird durch die Batch Input Mappe zwar verringert, doch wird hier nur eine geringe Arbeitsentlastung angenommen. Daher kann trotz des berechneten



Nutzwertes von 2,33 keine Empfehlung für die Umsetzung dieser Alternative gegeben werden.

Für die Alternative der indirekten Schnittstelle wurde ein Nutzwert von **2,08** berechnet. Der Nutzwert wurde vor allem durch die Einschätzung der hohen Kosten negativ beeinflusst. Ein Vorteil bringt die Alternative allerdings durch die hohe Qualität und die Verringerung der Durchlaufzeit. In Abschnitt 2.2.4 wurden die Nachteile einer Nutzwertanalyse beschrieben. Die Bewertung erfolgt stets subjektiv. Daher besteht die Möglichkeit, dass die Bewertung aus einer anderen Bewertungssicht zu einem neuen Ergebnis führen kann. Beispielsweise die Bewertung der Kosten bei der indirekten Schnittstelle. Werden die Kosten aus einer anderen Bewertungssicht als nicht hoch eingeschätzt, hat dies große Auswirkungen auf die Berechnung der Nutzwerte.

Wie in Tabelle 8 dargestellt, wirkt sich eine Bewertung der Kosten mit einer 2 folgendermaßen aus:

- Der Teilnutzwert der Kosten für die Weiterbildung beträgt 0,30.
- Der Teilnutzwert der Kosten für die technische Umsetzung beträgt 0,36.
- Der gesamte Nutzwert der indirekten Schnittstelle beträgt nun 2,41.

Bewertungskriterien		Alternative	
		C	Nutzwert
<b>Qualität</b>	<b>34 %</b>		
Fehlerquote	34 %	<b>3</b>	$3 \times 0,34 =$ <b>1,02</b>
<b>Zeit</b>	<b>33 %</b>		
Durchlaufzeit	20 %	<b>3</b>	$3 \times 0,20 =$ <b>0,60</b>
Zeitaufwand für die Implementierung	13 %	<b>1</b>	$1 \times 0,13 =$ <b>0,13</b>
<b>Kosten</b>	<b>33 %</b>		
Kosten für Weiterbildung	15 %	<b>2</b>	$2 \times 0,15 =$ <b>0,30</b>
Kosten für die technische Umsetzung	18 %	<b>2</b>	$2 \times 0,18 =$ <b>0,36</b>
<b>Summe</b>	<b>100%</b>		<b>2,41</b>

**Tabelle 8: Beispielberechnung Nutzwert**

Quelle: eigene Darstellung

Nach dieser Beispielsberechnung wäre die Alternative der indirekten Schnittstelle mit einem Nutzwert 2,41 besser als die semi-automatische Schnittstelle mit einem Nutzwert von nur 2,33. Somit wäre abzuwägen, ob trotz großem Zeitaufwand, die Alternative der indirekten Schnittstelle der direkten mit einem Nutzwert von 2,54 vorzuziehen ist, da durch das Zwischenprogramm eine automatische Rechnungsprüfung vorgenommen wird.

#### **6.3.4 Fazit**

Die Nutzwertanalyse zeigt, dass sie eine gute Methode ist, um verschiedene Alternativen miteinander zu vergleichen, um die beste Alternative zu finden. Der große Vorteil der Nutzwertanalyse liegt in der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung, denn alle wichtigen Einflussgrößen werden dokumentiert und bewertet. Darüber hinaus werden die Kriterien und Argumente, die zur Entscheidung führen, einer genauen Prüfung unterzogen. Das verschafft Klarheit darüber, welche Fakten wirklich wichtig und maßgeblich sind. Auch wird damit verhindert, dass wichtige Argumente vergessen werden. Und sie unterstützt die unternehmerische Intuition. Wird die Entscheidung anhand der erarbeiteten Daten und Fakten untermauert, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit der Entscheidung deutlich an. Erhält man im Gegensatz dazu mit der Nutzwertanalyse ein deutlich anderes Ergebnis als erwartet, so liefert diese Informationen, welche Gegenargumente eine genauere Prüfung wert sind. Somit ist es eine wertvolle Absicherung vor Fehlentscheidungen.

Die Nutzwertanalyse ist trotz einiger Nachteile eine wichtige und in der Praxis häufig genutzte Entscheidungsgrundlage.

### **7. ZUSAMMENFASSUNG**

Die Bearbeitung der zentralen Themen dieser Arbeit erfolgte anhand wissenschaftlicher Literatur und wurde durch das praxisbezogene Beispiel ergänzt und somit untermauert.

Im ersten Abschnitt der Arbeit wurde der Gestaltungsrahmen des Geschäftsprozessmanagements mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen

dargestellt. Unter anderem wurden die Grundlagen der Geschäftsprozessoptimierung geklärt. Dabei wurde festgestellt, dass Geschäftsprozesse mehrere Abteilungen eines Unternehmens durchlaufen und dabei deren Leistungen in einer Wertschöpfungskette miteinander verknüpft sind, die sowohl dem Unternehmen, als auch anderen Interessengruppen nutzen. Zur Erreichung der Ziele der Geschäftsprozessoptimierung ist es unabdingbar, einzelne Prozesse transparent zu machen sowie eine ganzheitliche Betrachtung vorzunehmen.<sup>56</sup>

Zur Umsetzung der Geschäftsprozessoptimierung wurden zwei Methoden vorgestellt. Zum einen das Business Process Reengineering, das durch eine radikale Umstrukturierung geprägt ist. Zum anderen die KAIZEN Methode, die durch eine kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten ausgezeichnet ist.<sup>57</sup>

Die eigentliche Optimierung der Geschäftsprozesse erfolgt in mehreren Teilschritten, wobei ausgehend von der Analyse der Prozesse diese strukturiert, anschließend eine Nutzwertanalyse durchgeführt und abschließend eine Bewertung vorgenommen wird. Diese Durchführung dieser Vorgehensweise wird durch ein permanentes Management geplant, organisiert, durchgeführt und kontrolliert.<sup>58</sup>

Dieses theoretische Vorgehen spiegelt sich auch in der Unternehmenspraxis wieder. Am Beispiel der Media-Saturn wurde die Praxisrelevanz der beschriebenen Vorgehensweise bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen gezeigt. So erarbeiten die verschiedenen Unternehmen eine speziell auf ihre Anforderungen zugeschnittene Methode, wobei das theoretische Ablaufschema als Basis dient. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität durch Unternehmen nur erfüllt werden können, wenn sie den Wandel als permanente Herausforderung und kontinuierlichen Prozess betrachten. Das Geschäftsprozessmanagement ist ein geeignetes und bewährtes Konzept, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und erforderliche Anpassungen vorzunehmen.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. *Ellringmann*, Geschäftsprozesse ganzheitlich managen, 2000, S. 203

<sup>57</sup> Vgl. *Ferk*, Geschäftsprozessmanagement, 1996, S. 19

<sup>58</sup> Vgl. *Hofer-Alfeis*, Geschäftsprozessmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen, 1999, S. 3

<sup>59</sup> Vgl. *Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann*, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 2

## Literaturverzeichnis

**Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael**, Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung – 6. überarbeitete und erweiterte Auflage – Springer Verlag, 2008

**Becker, J./Mathes.C/Winkelmann**, Geschäftsprozessmanagement –Informatik im Fokus – 1. Auflage – Springer Verlag, 2009

**Bogaschewsky, Ronald**, Prozeßorientiertes Management – Springer Verlag, 1998

**Ellringmann, Horst**, Geschäftsprozess ganzheitlich managen – Leistungsstarke, kundenorientierte Arbeitsabläufe durch Integration von Qualitätssicherung, Umweltschutz und Arbeitssicherheit – Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000

**Ferk, Hans**, Geschäftsprozessmanagement – ganzheitliche Optimierung – Vahlen Verlag, 1996

**Gadatsch, Andreas**, Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis, Eine Einführung für Studenten und Praktiker - 5. erweiterte und überarbeitete Auflage – Vieweg und Teubner Verlag, 2008

**Götzer, Uwe**, Investitionsrechnung – Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben – 6. durchges. und aktualisierte Auflage – Springer Verlag, 2008

**Hofer-Alfeis, Josef (Hrsg.)**, Geschäftsprozessmanagement – Innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen – Tectum Verlag, 1999

**Jung, Hans**, Controlling – 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage – Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2007

**Kessler, Heinrich/Winkelhofer, Georg**, Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten – 4. überarbeitete Auflage – Springer Verlag, 2004

**Riekhof, Hans-Christian**, Beschleunigung von Geschäftsprozessen – Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit – Schäffer-Poeschel-Verlag -1997

**Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang**, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis - Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen – 6. überarbeitet Auflage – Carl Hanser Verlag, 2008

**Seidlmeier, Heinrich**, Prozessmodellierung mit ARIS – Eine beispielorientierte Einführung für Studium und Praxis – 2. akt. Auflage – Vieweg und Teubner Verlag, 2006

**Staud, J.**, Geschäftsprozessanalyse – Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware – 3. Auflage – Springer Verlag, 2006

Winkelhofer, Georg A., Management- und Projekt-Methoden – Ein Leitfaden für IT, Organisation und Unternehmensentwicklung – 3. Auflage – Springer Verlag, 2005

#### Firmenschrift

**Panitz, Klaus/ Waschowitz, Carsten/Wormuth, Britta**, Smart Close Survey - Studie zur Optimierung von Reportingprozessen – 1. Auflage – Pricewaterhouse Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008

## **Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Neuburg an der Donau, 18.09.2009

.....